© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's District School Boards

Northeastern Catholic District School Board

December 19, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Northeastern Catholic District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Arlene Wright, Dave Lennox, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen, and Jodene Dunleavy.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke
Co-Chair

Ann Vanstone
Co-Chair

Peter Cameron
Commissioner

Rémi Lessard
Commissioner

Betty Moseley-Williams
Commissioner

Arlene Wright
Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9843-8

Introduction

Highlights of the 1999 review

On May 17 and 18, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of Northeastern Catholic District School Board. At that time, the review team acknowledged that senior staff and trustees were approaching the transition process with enthusiasm and working hard to create a unified spirit in the new board. The review team also recognized that the board's small central office staff was making steady progress in implementing many new administrative processes. But the review team observed that a lack of communication between the board and its staff, school councils, and community groups was seriously challenging the new board's success.

At the time of the 1999 review, the board was at a turning point. It was evident that it would succeed if it took immediate steps to resolve its communication issues, as well as some challenges in the area of financial planning. To assist the board, the 1999 review team concluded its report with seven recommendations:

- **Create a comprehensive communications plan, and encourage open two-way dialogue with staff and the community.** Develop and promote procedures for sharing information and getting feedback, both inside and outside the board. Include in the communications plan strategies to overcome the problems of a large geographic area with few schools and few students.
- **Enhance the role of school councils.** Use the expertise and human resources of school councils to ensure good community relations and to improve services for students.
- **Provide new opportunities for collaboration among administrative staff, principals, teachers, and school councils.** Tap into the diversity of human resources at the board's disposal, as the many people in the new board who have never worked together before could have much to teach each other.
- **Develop new leaders by involving teachers in board committees and decision-making processes**, and thereby avert future problems that might result from a lack of emerging leaders and leadership development programs.
- **Seek help, especially for financial management and planning.** Seek information about

budgeting and funding sources from other northern boards that may be dealing with similar issues. Delegate responsibilities for some planning, especially to principals, whose management skills may not be fully utilized.

- **Reduce time lines for planning in areas where student needs are high.** Place a high priority on directing resources to students in a responsible and timely way. The review team noted that the board had underspent its textbooks and classroom supplies allocation by $800,000, yet classroom and library resources were reported to be lacking.
- **Seek more partnership opportunities with coterminous boards and local communities** to save money and provide more services to students. The review team noted that this board and its three coterminous boards share the difficulties of supporting small schools in remote communities, and that increased sharing among boards in areas such as space allocation, maintenance support, and special education support services could increase the resources available to the teachers and students in these schools.

The full version of the 1999 progress report on the Northeastern Catholic District School Board is available at the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the board on October 19 and 20, 2000, to evaluate the board's progress in the year and a half since its first review. We met with a wide range of board representatives and their education partners to discuss the board's progress in responding to the above recommendations.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the 1999 progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

The Northeastern Catholic board has experienced considerable change and some difficult challenges since it was created in January 1998. Many of the board's trustees and staff have worked hard to manage the changes and to address issues that were stalling the transition process. In 1999, the board implemented changes in areas such as finance and facilities and took steps to resolve some communication issues. This year the board's former director retired. He was replaced with an acting director for six months, before a new director arrived in May. The board also hired a new superintendent of education and a new manager of human resources in 2000.

We recognize that central office and school staff are working hard to complete the transition to the new board, but the process is proceeding slowly. Everyone with whom we spoke, from principals to school council and community members, indicated that they are encouraged by the changes that have taken place and hopeful that improvements - especially in the area of communications - will lead the board towards success.

With a new administrative team and a newly elected board of trustees, the Northeastern Catholic board is well positioned to move ahead. Principals, school councils, employee groups, and the board's community partners told us they are optimistic that the 2000-01 school year will signal an end to the difficulties that have challenged the board. Senior staff and trustees need to act quickly to continue building momentum and to capitalize on the great deal of goodwill that exists in the board.

As a first step, the board should begin to celebrate the successes of its students and staff. It should also continue implementing strategies to improve communications and share decision making. These two steps will be invaluable in building trust, a greater sense of accountability, long-term direction, and concrete change.

About the board		
Name:	Northeastern Catholic District School Board	
Location:	Northeastern Ontario	
Size:	24,283 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	3,030	2,901
Number of schools:	13	13
Total student-focused funding allocation:[1]	$23,628,996	$24,518,533
Ratio of supervisory officers to students:[2]	Number of supervisory officers is too small to calculate the ratio.	
Coterminous boards:	District School Board Ontario North East, *Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières, Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario*	
Major changes since the 1999 review:	The board has a new chair, director of education, superintendent of education, and manager of human resources.	

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

The board has resolved many of the issues that inhibited its efforts to effectively plan and manage its finances. The 1999 review team heard, for example, that the board lacked clear information about the spending patterns of its four predecessor minority English-language sections. The board has now established an overall spending pattern and reconciled all outstanding accounts related to stub-year payments for services between boards. (The *stub year*, from January 1 to August 31, 1998, marked the transition from the old system of funding to the new funding model.)

With these issues resolved, the board was able to develop a budget in a timely way. Principals received their school budgets in June, allowing them to plan effectively for the new school year.

While the board now has clearly established mechanisms for setting annual board and school budgets, it has not yet developed a long-term financial plan to address unexpected costs and long-term financial challenges that may result from declining enrolment. The development of a long-term financial plan should be a major focus of the board's strategic planning process in the current school year. (We discuss this process in more detail in the Board administration section.)

To help school councils - and other community groups - understand the board's budget, the chair and director held meetings with all school councils and posted the final budget on the board's website. This year the board asked principals to present their school budgets to school councils and seek the councils' input before finalizing the documents.

These are excellent first steps. To play a meaningful role in the budget development process, employee

101-02419/

and community groups need an accurate picture of the board's financial situation and a clear understanding of the Ministry of Education's student-focused funding model. Senior staff should continue to explore new strategies to share this information and review the budget development process to identify changes that will involve employee groups, school councils, and community members at each stage of the process.

The board has placed a high priority on directing resources to students in a responsible and timely way. In 1998-99, the board spent less than 50 per cent of the funds for textbooks and classroom supplies that were allocated to it by the ministry. During the 1999-2000 school year, staff consulted with principals and teachers to develop an inventory of each school's needs in this area, and then established a plan for spending what amounted to a surplus of over $1 million. In September of this year, schools began receiving new textbooks, library books, musical instruments, and other classroom supplies. The board also invested close to $200,000 to upgrade old classroom furniture in some schools. We congratulate staff for taking concrete steps to resolve this issue.

We did hear, however, that the supplies schools receive do not always meet their individual needs. For example, teachers and principals told us that they are inundated with general paper supplies but short of student notebooks. We encourage staff to review and refine their planning process for the purchase of textbooks and school supplies. A greater balance between central and school-based decision making, for example, may ensure that schools' needs are better met and ease the workload of the board's small central office staff.

Where possible, the board has sought new opportunities to develop partnerships with coterminous boards and local communities. In addition to its existing joint transportation committee, the board established partnerships in facilities, human resources, and student support services. We urge the board to continue seeking additional partnerships, which could help it save money and provide more services to students. Many boards are saving money and improving services through shared banking and cooperative purchasing arrangements and the regional implementation of wide-area networks.

Senior staff expressed their concern about outstanding capital debt on the board's secondary school in Timmins. Since the board acquired this school in January 1998, the Ministry of Education has funded annual debt payments of $600,000, but staff say they are unclear about the ministry's long-term commitment to covering this cost. This issue is not unique to the Northeastern Catholic board. It is a significant concern, and we recommend that the Ministry of Education clarify its position on the matter.

Facilities

The board has responded to concerns that school maintenance was not being provided in a timely way. As the 1999 report indicated, the board's facilities are too widely distributed for it to have a central maintenance department. Staff therefore faced the challenge of developing a cost-effective approach to delivering regular maintenance services. Following a cost-benefit analysis, the board determined that having board custodians provide maintenance services was the most cost-efficient way to ensure the regular upkeep of its schools.

We congratulate the board and the union representing custodians for developing the new approach, which allows each custodian to devote approximately two days a month to facility maintenance while a supply custodian carries out the regular custodial work. Custodians receive a salary adjustment for these two days to reflect the higher rates paid to maintenance staff.

To provide equitable accommodation in its various schools, the board continues to improve its facilities. In the past year, the board completed the following projects:

- a new science laboratory and elevator at the O'Gorman Intermediate School in Timmins
- a new computer lab, lobby, and library at St. Anne English Catholic School in Iroquois Falls
- foundation repairs and the addition of portables at Sacred Heart School in Kirkland Lake
- a new Junior-Senior Kindergarten facility in a former Iroquois Falls board office, which is located on the St. Anne school property.

The board has developed a five-year facilities renewal plan and is conducting an energy audit to identify ways to reduce its utility costs.

The board continues to face significant school accommodation issues. It maintains more student space than is covered by ministry funding, and it expects student enrolment to decline in the next few years. The issue is further complicated by the fact that most of the board's schools are small and located at a considerable distance from each other.

The board's challenges in this area were somewhat relieved by the transfer of one school to the *Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario* in the 1999-2000 school year. Plans to consolidate two intermediate schools (Grades 7 and 8) with two primary/junior schools (Kindergarten to Grade 6) may also reduce the board's surplus space. Nevertheless, the board faces the long-term challenge of working within ministry funding for school operations, maintenance, and renewal. We recommend that staff work closely with the community to build an understanding of the board's accommodation issues and then to develop a comprehensive long-range accommodation plan.

Transportation

The board cooperates with its three coterminous boards to transport students. All services are coordinated by a transportation supervisor located in one of the coterminous boards and transportation representatives in each of the other boards. Each of the partner boards sends a representative to a joint committee, which, in the past year, developed a common transportation policy.

We congratulate the joint committee, and also the trustees of the four boards for supporting the development of a policy that includes different walking distances based on the needs of students in each community rather than the policies of each board. The new policy provides the boards with an effective and cost-efficient "one bus, one road" approach to student transportation.

Communications and community relations

The board continues to face considerable challenges in this area, but since the 1999 review it has made some progress. Staff and school councils report that they are receiving more information. In addition, the board:

- launched its new website (www.ncdsb.on.ca)
- holds monthly meetings with principals
- distributes monthly newsletters and a brochure to all schools.

We also heard praise for the trustees' continuing commitment to holding their monthly board meetings on Saturday mornings and to rotating the location of its meetings to different communities during the spring and fall months.

***The board has taken concrete steps to enhance the role of school councils.** It hired a facilitator to lead a one-day regional school council conference, to which it invited current and potential school council members and principals. The conference allowed participants to communicate with one another and to comment on a range of topics. Following the meeting, the board's superintendent compiled the comments of school council members on each topic and sent them to all principals and school councils in the system. School council representatives spoke highly of this conference and praised the board for its commitment to hosting similar meetings in the future.

We commend the board for organizing this meeting. We encourage trustees and senior staff - in consultation with school councils and principals - to use the ideas gathered during the meeting to develop, during the 2000-01 school year, a new board-wide school council policy.

Senior staff recognize that a lack of communication with staff, parents, and other community members is still the board's greatest challenge. **At the time of our review, however, the board had not created a comprehensive communications plan or fully implemented strategies to encourage open two-way dialogue with staff and the community. Following our review, the board hired a new administrative assistant, who is responsible for communications, policy development, and labour relations. This is a positive step,** and we recommend that she work with senior staff, community groups, and employee groups to develop a communications plan that puts a priority on the following areas:

- Shared decision-making processes:
  - Develop a consistent approach to shared decision making, and then provide all senior staff, trustees, and principals with adequate training so that they can support effective two-way communications at the board and school levels.
    In previous years, the board provided opportunities for employee and community groups to contribute to board decisions through a variety of ad hoc committees. Last year, the board discontinued most of these committees because of the significant time commitment they required from the board's small number of trustees and central office staff. Since then, employee groups, school council members, and members of the larger Catholic community have had few opportunities to provide input into board decisions. As the board works to overcome past issues, it is important that all groups know that they have meaningful roles to play in decision making and that their input is valued.
- Internal communications:
  - Implement plans to create fact sheets for staff on employment-related issues.
  - Investigate new strategies to keep support staff informed and to provide them with opportunities to contribute to decision making.
  - Introduce new opportunities for staff to network.
  - Enhance the role of principals as leaders, and ensure that principals are consistently included at each stage of the decision-making process.
- External communications:
  - Continue to refine the board's website and newsletters as mechanisms for celebrating the successes of students and staff.
  - Establish stronger links with the Catholic community.
  - Communicate regularly with the media in communities where the board has schools.

We encourage the board, as it develops its communications plan, to review, in the EIC's publication *Best of Effective Practices*, the methods other boards use to implement and evaluate effective communications and community relations.

In addition to developing long-term communication strategies, senior staff and trustees need to take immediate steps to be more visible in the board's schools and their communities. Students, teachers, school council representatives, and community groups all told us that they want to know, and be known by, the board's senior team and trustees. We know that senior staff have visited each of the board's schools, but we encourage them to seek additional ways of making themselves known in the school communities.

The board launched a new wide-area network (WAN) in April 2000 to support an integrated telephone system. The new system has considerably reduced long-distance telephone costs, but we heard that it has also experienced technical difficulties. As with any new technology, the board's new telephone system should be reviewed with input from staff to identify its strengths and to target areas that need improvement.

Senior staff noted that the WAN is able to support a video-conferencing system, but the board lacks the funds to purchase the required equipment. This situation is familiar to many boards in northern Ontario, but some of them have implemented a technology infrastructure despite financial pressures. We strongly encourage the Northeastern Catholic board to investigate the achievements of other boards in northern Ontario in the area of telecommunications.

Student support services

Secondary students spoke positively about the strong sense of Catholic community among students, teachers, and parents at the board's only secondary school. Each of the 13 students who met with us enthusiastically said that they are receiving an excellent education. We were particularly impressed by an agreement between the Northeastern Catholic and Ontario North East boards that allows area secondary students to move easily between their two secondary schools in Timmins, so that the students have access to a full range of programs.

As we noted in the Finance section, the board provided all schools with new curriculum resources for 2000-01. In addition, the board allocated close to $300,000 to upgrade school library facilities and resources.

The board's special education advisory committee (SEAC) continues to hold monthly meetings, with some participants joining in by teleconference. SEAC representatives told us that they are actively involved in developing the board's special education plan, and that they feel the board continues to place a high priority on improving special education programs. We commend the board for supporting the work of the SEAC; however, we encourage senior staff to ensure that the board's special education plan is developed and shared with all of its partners, including parents and representatives of social service agencies in the region.

The board continues to face a shortage of special-needs professionals in northeastern Ontario. Because of the serious shortage of professional speech/ language pathologists, psychometrists, and psychologists, many students who need assessment and treatment are placed on long waiting lists. Where possible, the board partners with other social service agencies to obtain services for its students but many of these agencies face similar shortages.

We feel strongly that this issue requires immediate attention, and we recommend that the Ministry of Education work with school boards and other public service agencies to devise strategies for attracting special-needs professionals to northern Ontario and retaining their services there.

Human resources

After the 1999 review, the board established first contracts with its custodial and secretarial staff. In September 2000, the board also achieved collective agreements with its elementary and secondary teachers. In that round of negotiations, the board successfully harmonized preparation time provisions. It reports that other conditions (including salaries) will be harmonized by September 2001.

Part of the board's agreement with elementary and secondary teachers involved the creation of a joint union-management committee. This committee will provide a forum for both groups to discuss issues. We strongly encourage the board to quickly establish a schedule of meetings to support this vital communication forum.

Senior staff told us that principals will have an increased role in managing the elementary and secondary teachers' collective agreements. To ensure that contracts are managed consistently across the board, we urge senior staff to see that principals receive adequate training and support to effectively carry out this important work.

To support the development of new school leaders, the Northeastern Catholic board works in partnership with the Ontario North East board and the Northern Centre for Instructional Leadership (NCIL) to deliver an initial training course to aspiring principals. The board has also developed a succession plan to coordinate professional development opportunities for new leaders.

To date, however, the board has not fully responded to the 1999 review team's recommendation that it develop new leaders by involving teachers in board committees and decision making. As the board develops its communications plan and implements its strategic planning process, senior staff must ensure that the board's aspiring principals are actively involved.

The Northeastern Catholic board is working with the Ontario North East board to deliver a joint health and safety training course. The Northeastern Catholic board is also a member of the Northern Ontario Catholic Curriculum Cooperative (NOCCC). In addition to receiving curriculum materials published by the cooperative, senior staff report, many teachers receive valuable professional development by serving as members of the NOCCC's curriculum writing teams.

Like many boards in northern Ontario, the North-eastern Catholic board has difficulty hiring adequate numbers of qualified supply teachers. To address this shortage, the board has requested letters of permission from the Ministry of Education to hire uncertified occasional teachers. *Letters of permission* authorize boards to hire uncertified teachers, for a period of no longer than one year, if they submit evidence that they have publicly advertised a vacant position at least three times, but were unsuccessful in hiring a certified teacher for the position. The board reports that it finds this process to be time consuming and costly.

We believe that the ministry's current regulations should be maintained to ensure that boards use a

comprehensive process to conduct thorough searches for qualified teaching staff. In a situation where teacher shortages are likely to increase, however, the current regulations do impose a financial burden on boards, especially boards with small student populations.

In the future, the ministry may wish to consider allowing boards to follow more cost-effective procedures for posting vacancies (for example, advertising in local papers but using electronic job postings as an acceptable alternative to advertising in newspapers with province-wide circulation), especially in cases where, for a variety of reasons, it is unlikely that a board will receive applications from certified teachers.

Staff across the board have positive attitudes towards the need to complete the many tasks associated with transition to an amalgamated board. The board's central office and school support staff work especially hard to ensure that administrative systems are in place for school staff. The goodwill of staff, however, is challenged by a sense that their work is not always valued. In addition, many support staff told us they feel that changes are made without consulting them and that the changes are often poorly communicated.

Support staff, like all staff in the system, deserve to have their work and contributions recognized. We recommend that the board take immediate steps to improve communication with its central office and school support staff, as well as to publicize their hard work and accomplishments.

Governance

To encourage public participation in its activities, the board continues to hold its monthly meeting on Saturdays, and, whenever possible, it holds them in different school communities.

As we stated in the Communications and community relations section, the board has disbanded several of its ad hoc committees, which had provided opportunities for employees and community groups to contribute to board decisions. We understand the board's reasoning - the committees required a great commitment of time and work from the board's small number of trustees and central office staff - but we heard a great deal of praise for the committee structure. These committees can foster communication and shared decision making.

It is clear to us that the board should consider reintroducing some ad hoc committees. Sharing leadership of the committees among trustees, senior staff members, and principals will reduce the time and workload commitments of any one individual.

During our visit, we met with the board's student trustee, who is also the student council president at the board's secondary school. Trustees and students in the Northeastern Catholic board are very fortunate to have such a bright and enthusiastic student leader.

The board is moving to a policy governance model. We were told that, when the new board is established following the municipal elections that were held in November 2000, trustees plan to work with a facilitator to acquire a better understanding of the policy governance model.

Under this model, trustees play the primary role in developing a comprehensive accountability framework. The framework outlines the important responsibilities trustees have to develop policy, to ensure that their policies are carried out, and to communicate the board's policies and performance to the public. It outlines the important responsibilities the director has to implement the board's policies and to achieve the goals set out in any strategic plan, as well as his or her responsibilities for student achievement and the performance of senior staff.

To date, the Northeastern Catholic board has not developed such an accountability framework. We suggest that trustees make it an immediate priority. As a first step, they can begin to hold the board's director accountable for the priorities set out in his "entry" plan (see the Board administration section).

Many of the trustees have worked hard to lead the board through difficult issues in the past two and a half years. Many of these issues have been resolved. We noted goodwill among employee and community groups, and optimism that the board will now begin building a strong Catholic system that values and supports all of its partners. With this level of goodwill, the new board can move beyond past issues, but trustees and senior staff need to act quickly as a team to provide the leadership required to

build trust and pride in the Northeastern Catholic board.

We strongly recommend that, once newly elected trustees have received adequate training and orientation, the board, senior staff, and principals work with an external facilitator to:

- identify and resolve outstanding issues in order to set a new foundation
- establish long-term strategic priorities based on the board's new mission statement
- clearly define leadership roles
- develop an accountability framework.

Board administration

The board has welcomed three new senior adminis - trators in the past year. The board's senior team now includes a former manager of finance, a former supervisor of maintenance, a new superintendent of education, a new manager of human resources, and a new director, who joined the board in May 2000. These are significant changes for a board as small as the Northeastern Catholic board. All senior staff deserve credit for establishing themselves as an effective team in a relatively short time. They are clearly ready to begin the important process of team building with others in the board, including trustees, principals, employee groups, school councils, parish priests, and other community members.

We commend the board's new director for distributing early in the school year his entry plan, which communicates his priorities for the system over the next five years. These priorities include the development of strong Catholic leadership, partnerships, organizational effectiveness, academic excellence based on a safe, orderly learning environment, and strategies to emphasize and strengthen Catholicity. In his entry plan and in other communications, the director shares his commitment to greater communication and consultation with principals, teachers, support staff, parents, clergy, and the board's other partners. These priorities and commitments will serve the board well.

We recommend that, as soon as possible following the facilitated sessions with trustees and principals (described at the end of the Governance section above), senior staff implement a strategic planning process, consulting other staff, parents, clergy, and other community members and then refining a final set of priorities.

Such a process holds the potential to build a sense of ownership in the board. We believe that this process will also provide everyone in the board with an opportunity to focus on accountability and improving student achievement. To ensure that student achievement is the priority that directs board and school plans, it is also important for senior staff, trustees, and principals to provide consistent leadership in the development and implementation of a financial plan and an accountability framework that clearly outlines the roles of trustees and all staff in achieving the board's goals.

The board's small senior team and its trustees have a great deal of work ahead of them. They also have a valuable resource in the board's 13 principals, who expressed to us a strong desire to become an active part of the board's leadership team. Senior staff have taken steps to meet regularly with principals, but we feel that the level of shared leadership in the board can be increased. As we said above, principals should play a central role in the board's strategic planning process. In addition, we recommend that senior staff and principals work together to review administrative roles, so that some responsibilities, such as the chairing of committees, can be shared with principals.

Our view

The Northeastern Catholic board has struggled with difficult issues since its creation in January 1998, but it has also experienced positive changes, especially in the last few months. The board has the full support of its employee and community groups, but it will need to move quickly, with consistent leadership from trustees, senior staff, and principals, to augment its communication strategies and to establish its long-term direction and greater accountability for its system and its students. We strongly believe that the Northeastern Catholic board will succeed, but only if everyone works together.

To ensure the board's success, we offer the following recommendations:

- **Work with an external facilitator to identify and resolve past issues and to set new long-term direction for the board.** As a first step toward building trust and pride in the board, we recommend that trustees, senior staff, and principals work with an external facilitator to resolve outstanding issues, establish long-term strategic priorities based on the board's new mission statement, clearly define leadership roles, and develop an accountability framework.
- **Develop and implement a long-term strategic plan.** Once the board's trustees, senior staff, and principals have set a new foundation for the board, senior staff should implement a strategic planning process. This process should be designed to include staff, school councils, students, clergy, and community groups in establishing a long-term strategic plan that focuses the board's resources on improving student achievement. It is essential that the board's strategic plan also be supported by long-term communications, financial, and accommodation plans, as well as a strong accountability framework.
- **Take immediate steps to improve communication with central office and school support staff, as well as publicizing their hard work and accomplishments.** Staff across the board have maintained positive attitudes towards the work involved in the transition process, but their goodwill is challenged by a sense that their work is not always valued. In addition, many support staff feel that changes are made without consulting them and that changes are often poorly communicated. The board must take steps to remedy this situation.

We also make the following recommendations to the Ministry of Education:

- That the ministry clarify its position on its future involvement, if any, in discharging the long-term capital debt that was inherited by some of the district school boards from their predecessor boards, so that boards will know whether they should plan to cover this cost themselves, if necessary.
- That the ministry take immediate and concrete steps to work with school boards and other public service agencies to devise strategies for attracting special-needs professionals to northern Ontario and retaining their services there.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Northeastern Catholic District School Board		
Board number:	30A		
Address:	101 Spruce Street North, Timmins ON P4N 6M9		
Phone:	705-268-7443	**Fax:**	705-267-3590
General E-mail:		**Website:**	www.ncdsb.on.ca
Director's name:	Larry Yaguchi		
E-mail:	lyaguchi@ntl.sympatico.ca		
Chair's name:	Jack Slattery		
E-mail:	tjslat@ntl.sympatico.ca		
Ministry of Education district office:	**Address:** North Bay District Office, 477 McKeown Avenue, North Bay ON P1B 9S9	**Phone:** 705-497-6885	

Type of board

☐ English	☐ French	☑ **English Catholic**	☐ French Catholic

Vision statement

The Northeastern Catholic District School Board recognizes that the development of the person involves spiritual, intellectual, physical, and emotional growth. This holistic approach forms the minds and hearts of everyone. Through this formation, all are enabled to take personal responsibility in living a meaningful, faith-filled life which embodies the life of Christ and in continuing the Church's mission of service in society.

We recognize that, while our purpose is to provide a well-rounded education for our students in the spirit of the Gospel and the teachings of the Catholic Church, we do not operate alone. We will promote the participation of families and church in our children's education.

We strive to recognize and celebrate God's many gifts to each of us. With the guidance of our teacher and saviour, Jesus Christ, we will carry out our work in the classroom and in all interactions, in a spirit of love and discipleship.

We seek to create a Catholic faith community which recognizes the interdependence, dignity, equality and respect of all. The heart of Christ will be reflected in all of our relationships.

We recognize that each child in a precious gift from God. Though we share responsibility in their education and their well being as our primary concern, we recognize that we too have much to learn from witnessing our children's faith journeys.

Area description

Size in sq. km:	24,283	☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary		
Population (electors):				
Major cities or towns:	Timmins	New Liskeard	Cochrane	Iroquois Falls
	Kirkland Lake	Kapuskasing	Englehart	Cobalt
	South Porcupine			

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$22,802,119[1]	$22,705,239[2]	$24,019,453[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$5.52	$5.82	$5.90

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	12	12	12	12
Number of functioning secondary schools	1	1	1	1
Number of portables in classroom use	6	10	8	10
Number of schools with daycare space	2	2	2	2

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	87%	87%	87%	87%
Percentage of secondary students bused	28%	28%	28%	28%
Percentage of routes shared by one or more other boards	100%	100%	100%	100%
Total transportation budget	$2,024,002	$2,413,648	$2,428,512	$2,428,512

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	2,635	2,556	2,454	2,454
Secondary (full-time equivalent)	477	474	447.2	480
Special education designated (total count)[1]	55	55	103	85
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	0	0	0	0
Native second language (total count)[1]	0	0	0	0
Adult education (total count)[2]	0	0	0	0

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	2	2	2	3

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	74.6%
Secondary	99.7%

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	20.6	22.3
Secondary	20.7	20.9

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	156.5	149.7	145.4	143.2
Secondary teachers (full-time equivalent)	29	29.8	27.5	27.5
Education assistants (full-time equivalent)	Not available	49	46.5	46.5
Clerical staff (full-time equivalent)	15	15	15	15
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	23.3	23.3	23.6	23.6
Principals[1] (full-time equivalent)	10.5	11	11.2	11.2
(total count)	Not available	Not available	Not available	Not available
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	1	0.5	0.5	0.5
(total count)	Not available	Not available	Not available	Not available

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	2	2	2	2
Managers, supervisors and coordinators[1]	3	3	3	3
Consultants and resource teachers	4	4	4	4
Clerical staff	6	6	6	7
Custodial and maintenance staff	0.5	0.5	0.5	0.5
Professional support services staff	2	2	2	2
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	Number of supervisory officers is too small to calculate the ratio.			

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary and secondary teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Occasional teachers	Ontario English Catholic Teachers' Association
Non-teaching support staff	Canadian Union of Public Employees
Custodial staff	Canadian Union of Public Employees
Principals and vice-principals	Not applicable
Non-union staff	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	1
Number of Native trustees	0	0

School councils

District-wide council ☐ Yes ☑ No

Name and address of district chair

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten ☑

French immersion ☑

Primary core French ☑

Other

Changes in non-mandatory programs since the previous review ☐ Yes ☑ No

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les conseils scolaires de district de l'Ontario

Northeastern Catholic District School Board

Le 19 décembre 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Northeastern Catholic District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : Arlene Wright, Dave Lennox, Betty Moseley-Williams, Carole Olsen et Jodene Dunleavy.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9844-6

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 17 et 18 mai 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a effectué sa première étude du Northeastern Catholic District School Board. À ce moment-là, l'équipe d'étude avait indiqué que les cadres supérieurs de même que les conseillères et conseillers scolaires abordaient le processus de transition avec enthousiasme et se démenaient pour créer un climat de coopération au sein du nouveau conseil. Elle avait également fait savoir que le personnel du petit bureau central du conseil accomplissait des progrès continus dans la mise en oeuvre de nombreuses procédures administratives. Mais elle avait aussi signalé qu'un manque de communication entre le conseil et son personnel, les conseils d'école et les groupes communautaires constituait un sérieux obstacle au succès du conseil.

Au moment où s'est déroulée l'étude de 1999, le conseil se trouvait à un tournant décisif de son existence. Il ne faisait pas de doute que son succès était assujetti à la prise rapide de mesures visant à résoudre ses problèmes de communication ainsi que certaines difficultés qu'il confrontait dans le secteur de la planification financière. C'est pour l'aider que l'équipe d'étude de 1999 a conclu son rapport par sept recommandations :

- **Élaborer un plan détaillé de communication et encourager la tenue d'un franc dialogue avec le personnel et la collectivité.** Le conseil devrait élaborer et promouvoir des procédures de partage de l'information et de consultation tant au sein qu'à l'extérieur du conseil. Le plan de communication devrait également définir des stratégies pour surmonter les difficultés découlant du fait que le conseil couvre un vaste territoire et compte peu d'écoles et d'élèves.
- **Accroître le rôle des conseils d'école.** Le conseil devrait se fier à l'expertise des membres des conseils d'école pour assurer de bonnes relations communautaires et améliorer les services aux élèves.
- **Fournir de nouvelles possibilités de collaboration entre le personnel administratif, les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants et les conseils d'école.** Mettre à profit les capacités du personnel diversifié dont dispose le conseil. Étant donné que ce conseil vient tout juste d'être créé, certaines personnes n'ayant jamais travaillé ensemble pourraient avoir beaucoup à apprendre les unes des autres.

- **Préparer de nouveaux leaders en associant les enseignantes et les enseignants aux travaux des comités du conseil et au processus décisionnel,** et ainsi éviter les problèmes susceptibles de se poser à l'avenir en raison d'un manque de nouveaux leaders et de programmes de développement au leadership.
- **Demander de l'aide, particulièrement sur le plan de la gestion financière et de la planification.** Essayer d'obtenir de l'information sur les sources possibles de financement auprès d'autres conseils du Nord de l'Ontario qui font face à des problèmes similaires. Le conseil devrait également déléguer certaines responsabilités en matière de planification, particulièrement aux directrices et aux directeurs d'école dont les aptitudes en gestion sont sous-utilisées.
- **Réduire les délais de planification dans les domaines où les besoins des élèves sont élevés.** Le conseil devrait accorder la priorité à l'affectation responsable et rapide des ressources aux élèves. L'équipe d'étude a noté que le conseil dispose d'un surplus de 800 000 $, alors qu'il est établi que les ressources en classe et dans les bibliothèques sont insuffisantes.
- **Chercher à établir d'autres partenariats avec les conseils coïncidents et les collectivités** pour réaliser des économies et fournir davantage de services à ses élèves. L'équipe d'étude a fait remarquer que ce conseil et ses trois conseils coïncidents ont tous des difficultés à administrer de petites écoles dans des collectivités éloignées et si ces conseils collaboraient davantage-par exemple, dans les domaines de l'affectation des locaux, de l'entretien et des services de soutien à l'éducation de l'enfance en difficulté-il serait possible d'accroître les ressources disponibles aux enseignantes, aux enseignants et aux élèves de ces écoles.

La version intégrale du rapport de 1999 des progrès accomplis par le Northeastern Catholic District School Board est affichée sur le site Web de la CAE à : http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

Notre équipe d'étude a visité le conseil les 19 et 20 octobre 2000 pour déterminer les progrès qu'il a accomplis au cours de l'année et demie qui a suivi la première étude. Nous avons rencontré un large éventail de représentantes et de représentants du conseil et de ses partenaires du monde de l'éducation pour discuter des progrès qu'il a réalisés afin de répondre aux recommandations exposées ci-dessus :

Dans le rapport qui nous occupe, **les dispositions prises par le conseil pour répondre aux recommandations qui lui ont été formulées à l'issue de la première étude sont indiquées en caractères gras. Les secteurs dans lesquels il a réalisé le plus de progrès sont indiqués en caractères gras et marqués d'un astérisque (*).**

Ce rapport met aussi en relief les progrès d'ensemble effectués par le conseil dans chacun des domaines examinés lors de la première étude des progrès accomplis : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration.

Sommaire des conclusions

Le Northeastern Catholic DSB a fait l'objet de changements considérables et de certains défis difficiles depuis sa création en janvier 1998. Nombreux sont les conseillers et conseillères scolaires et les membres du personnel du conseil qui ont travaillé d'arrache-pied pour gérer ces changements et pour trancher les questions qui ralentissaient le processus de transition. En 1999, le conseil a mis en oeuvre des changements dans des domaines comme les finances et les installations et a pris les mesures voulues pour régler quelques problèmes de communication. Cette année, l'ancien directeur de l'éducation a pris sa retraite. Il a été remplacé par un directeur intérimaire pour une période de six mois, avant l'entrée en fonction d'un nouveau directeur en mai. Au cours de l'année 2000, le conseil a également embauché un nouveau surintendant de l'éducation et un nouveau chef du service des ressources humaines.

Nous sommes bien conscients du fait que le personnel du bureau central et celui des écoles travaillent avec acharnement pour terminer la transition au nouveau conseil, mais nous trouvons le processus lent. Tous les gens avec lesquels nous avons parlé, depuis les directrices et directeurs d'école jusqu'aux membres des conseils d'école, en passant par les membres des collectivités, nous ont dit être encouragés par les changements qui ont eu lieu et espèrent que les améliorations apportées-particulièrement dans le domaine des communications-ouvriront au conseil la voie du succès.

Fort d'une nouvelle équipe administrative et du nouveau conseil d'administration, le Northeastern Catholic DSB est bien placé pour aller de l'avant. Les directrices et directeurs d'école, les conseils d'école, les groupes d'employés et les partenaires communautaires du conseil nous ont déclaré croire que l'année scolaire 2000-2001 marquera la fin des difficultés avec lesquelles le conseil a été aux prises. Les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires doivent agir rapidement pour poursuivre l'élan pris et mettre à profit toute la bonne volonté qui existe au sein du conseil.

D'abord, le conseil devrait commencer par souligner le succès de ses élèves et de son personnel. Il devrait aussi poursuivre la mise en oeuvre de stratégies visant à améliorer les communications et à partager son processus décisionnel. Ces deux mesures favoriseront énormément l'établissement d'un climat de confiance, l'acquisition d'un plus grand sens des responsabilités, la mise en place de directives à long terme et des changements concrets.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Northeastern Catholic District School Board	
Emplacement :	Nord-Est de l'Ontario	
Taille :	24 283 km^2	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	3 030	2 901
Nombre d'écoles :	13	13
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	23 628 996 $	24 518 533 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	Le nombre des agentes et agents de supervision est trop faible pour en calculer le ratio.	
Conseils coïncidents :	District School Board Ontario North East, Conseil scolaire de district catholique des Grandes Rivières, Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :	Sont nouveaux au conseil : le président, le directeur de l'éducation, le surintendant de l'éducation et le chef du service des ressources humaines.	

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le conseil a résolu de multiples questions qui faisaient écran aux efforts qu'il déployait pour planifier et gérer effectivement ses finances. L'équipe d'étude de 1999 a entendu dire, par exemple, que le conseil ne disposait pas d'information suffisamment claire sur les habitudes de dépenses de ses quatre sections précédentes de langue minoritaire anglaise. Il a maintenant adopté un système global de dépenses et harmonisé tous les comptes en souffrance liés aux paiements des services achetés entre

conseils scolaires pendant l'année tampon. (L'*année tampon*, qui va du 1er janvier au 31 août 1998, marque la transition de l'ancien modèle de financement au nouveau.)

Ces questions résolues, le conseil a pu préparer un budget de manière opportune. Ayant reçu leurs budgets scolaires en juin, les directions d'école ont été à même de faire des projets efficaces pour la nouvelle année scolaire.

Si le conseil a désormais établi des mécanismes clairs pour la préparation de budgets annuels pour lui-même et pour ses écoles, il lui reste à concevoir un plan financier à long terme afin de répondre aux dépenses imprévues et aux défis financiers à long terme pouvant découler de la baisse des effectifs scolaires. L'élaboration d'un tel plan devrait constituer une des axes majeures du processus de planification stratégique du conseil pendant l'année scolaire en cours. (Nous avons discuté de ce processus de façon plus approfondie à la section « Administration ».)

Pour aider les conseils d'école-et d'autres groupes communautaires-à comprendre le budget du conseil, le président et le directeur de l'éducation ont tenu des réunions avec tous les conseils d'école et posté le budget final sur le site Web du conseil. Cette année, celui-ci a demandé aux directions d'école de présenter leurs budgets scolaires aux conseils d'école et de solliciter de ces derniers leur contribution avant de mettre la dernière main aux documents.

Ce sont là d'excellentes mesures pour commencer. Pour qu'ils puissent jouer un rôle significatif dans le processus d'élaboration des budgets, les groupes d'employés et les groupes communautaires ont besoin d'avoir une idée précise de la situation financière du conseil et de bien comprendre le modèle de financement axé sur les besoins des élèves créé par le ministère de l'Éducation. Les cadres supérieurs devraient continuer à explorer de nouvelles stratégies pour partager cette information et se pencher sur le processus de préparation des budgets afin de déterminer les changements qui auront des incidences sur les groupes d'employés, les conseils d'école, les membres de la collectivité à chaque étape du processus.

Le conseil a inscrit au rang de ses toutes premières priorités l'affectation des ressources aux élèves d'une manière responsable et opportune. En 1998-1999, le conseil a dépensé au titre des manuels scolaires et des fournitures pour la salle de classe moins de 50 pour 100 des fonds qui lui étaient alloués par le ministère. Au cours de l'année scolaire 1999-2000, les membres du personnel du conseil ont consulté les directrices et directeurs d'école et les enseignantes et enseignants pour faire l'inventaire des besoins de chaque école dans ce domaine. Puis, ils ont dressé un plan de dépense d'un surplus s'élevant à plus d'un million de dollars. En septembre de cette année, les écoles ont commencé à recevoir de nouveaux manuels scolaires, ouvrages de bibliothèque, instruments de musique et autres fournitures pour la salle de classe. De plus, le conseil a consacré près de 200 000 $ à l'amélioration du mobilier de classe de certaines écoles. Nous félicitons les membres du personnel du conseil qui ont pris des dispositions concrètes pour résoudre cette question.

On nous a toutefois signalé que les fournitures que les écoles reçoivent ne répondent pas toujours à leurs besoins. Ainsi, des enseignantes et enseignants et des directrices et directeurs d'école nous ont dit être inondés de papier à usage général, et à court de cahiers pour les élèves. Nous encourageons le personnel à revoir et peaufiner son processus de planification d'achat de manuels et de fournitures scolaires. Un plus grand équilibre entre le processus décisionnel du conseil et celui des écoles, par exemple, peut aider à s'assurer que l'on répond mieux aux besoins des écoles et à alléger le fardeau du personnel réduit affecté au bureau central.

Dans la mesure du possible, le conseil a cherché de nouvelles occasions de nouer des partenariats avec des conseils coïncidents et des collectivités locales. Outre son comité de transport conjoint actuel, il a établi des partenariats dans les secteurs des installations, des ressources humaines et des services de soutien aux élèves. Nous l'exhortons à continuer à chercher des partenariats supplémentaires, qui pourraient l'aider à économiser plus d'argent et à fournir plus de services aux élèves. De nombreux conseils réalisent des économies et améliorent les services qu'ils dispensent par la mise en place de services communs de banque, de dispositions portant sur les achats coopératifs et de réseaux élargis régionaux.

Les cadres supérieurs se sont dit préoccupés par la dette d'immobilisations contractée pour l'acquisition de l'école secondaire de Timmins. Depuis l'acquisition de cette école en janvier 1998, le ministère de l'Éducation verse des paiements annuels au titre de la dette qui s'élève à 600 000 $, mais les membres du personnel ont dit ne pas être sûrs si le ministère va s'engager à couvrir ces coûts pendant longtemps. Le Northeastern Catholic DSB n'est pas le seul à confronter ce genre de question cruciale. Nous

recommandons au ministère de l'éducation d'expliquer sa position à son sujet.

Installations

Le conseil a répondu aux préoccupations voulant que l'entretien des écoles laisse à désirer. Comme il est indiqué dans le rapport de 1999, les installations du conseil sont trop isolées les unes des autres pour que ce dernier puisse avoir un service central d'entretien. Le personnel devait relever le défi que représente la conception d'une méthode rentable de prestation de services d'entretien réguliers. Après avoir effectué une analyse de rendement, le conseil a conclu que la prestation des services d'entretien par ses concierges constitue la façon la plus rentable d'assurer l'entretien régulier de ses écoles.

Nous félicitons le conseil et le syndicat qui représente les concierges d'avoir élaboré la nouvelle approche, qui permet à chaque concierge de consacrer à peu près deux jours par mois à l'entretien des installations tandis qu'un concierge suppléant effectue le travail ordinaire d'entretien. Les concierges reçoivent un ajustement salarial pour ces deux jours, ajustement qui tient compte des tarifs plus élevés payés aux employés d'entretien.

Afin de continuer à offrir des installations équitables dans ses différentes écoles, le conseil poursuit l'amélioration de ses installations. L'année dernière, il a terminé les projets suivants :

- un nouveau laboratoire de sciences et un ascenseur à la O'Gorman Intermediate School à Timmins;
- un nouveau laboratoire informatique, un hall et une bibliothèque à St. Anne English Catholic School à Iroquois Falls;
- les réparations de fondations et l'ajout de classes mobiles à Sacred Heart School à Kirkland Lake;
- une nouvelle installation pour les classes de maternelle et de jardin d'enfants dans un ancien bureau du conseil situé sur la propriété de St. Anne, à Iroquois Falls.

Le conseil a élaboré un plan quinquennal de renouvellement des installations et effectue une vérification de sa consommation d'énergie pour déterminer comment il pourrait réduire ses coûts de services publics.

Le conseil continue de faire face à des questions importantes liées aux installations scolaires. Il a plus de places que ne couvre le modèle de financement du ministère et il s'attend à une baisse de ses effectifs dans les années à venir. La question vient se compliquer par le fait que la plupart des écoles du conseil sont de petites écoles situées à une distance considérable les unes des autres.

Les défis que le conseil doit relever dans cette sphère ont été en quelque sorte réduits par le transfert d'une école au Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario pendant l'année scolaire 1999-2000. Des plans visant à incorporer deux écoles du cycle intermédiaire (7^{e} et 8^{e} année) à deux écoles des cycles primaire et moyen (du jardin d'enfants à la 6^{e} année) peuvent également contribuer à réduire le surplus de places que connaît le conseil. Néanmoins, ce conseil lutte avec les difficultés à long terme découlant de l'obligation de travailler dans les limites du modèle de financement élaboré par le ministère pour ce qui est du fonctionnement, de l'entretien et de la réfection des écoles. Nous recommandons au personnel de travailler en étroite collaboration avec les membres des collectivités afin de les sensibiliser aux problèmes liées aux installations que confronte le conseil, et ensuite d'élaborer un plan d'installations exhaustif à long terme.

Transport

Le conseil collabore avec ses trois conseils coïncidents pour assurer le transport des élèves. Tous les services sont coordonnés par un superviseur du transport installé dans l'un des conseils coïncidents et par des représentantes et représentants de services de transport de chacun des autres conseils. Chacun des conseils scolaires partenaires se fait représenter à un comité conjoint, qui, l'année dernière, a élaboré une politique de transport commun.

Nous présentons nos compliments au comité conjoint, ainsi qu'aux conseillères et conseillers scolaires des quatre conseils pour avoir appuyé la mise en place d'une politique qui englobe différentes distances de marche selon les besoins des élèves de chaque collectivité plutôt que selon la politique de chaque conseil. La nouvelle politique dote les conseils d'une approche de transport d'élèves efficace et rentable

appelée « un autobus, une route ».

Communications et relations communautaires

Le conseil continue à être la proie de défis d'envergure dans cette sphère, mais depuis la tenue de l'étude de 1999, il a accompli certains progrès. Les employés et les membres des conseils d'école déclarent recevoir plus d'information. En outre, le conseil :

- a lancé son nouveau site Web (www.ncdsb.on.ca);
- tient des réunions mensuelles avec les directrices et directeurs d'école;
- distribue des bulletins mensuels et une brochure à toutes les écoles.

Nous avons entendu dire beaucoup de bien des conseillères et conseillers scolaires qui ont maintenu l'engagement pris de tenir les réunions mensuelles du conseil le samedi matin et dans les différentes collectivités à tour de rôle au printemps et en automne.

***Le conseil a pris des mesures concrètes pour rehausser le rôle des conseils d'école.** Il a engagé un facilitateur pour diriger une conférence régionale d'un jour de conseils d'école. À cette conférence, il avait invité des membres de conseils d'école et des directrices et directeurs d'école éventuels. Les participantes et participants ont eu la possibilité de communiquer les uns avec les autres et de formuler des commentaires sur une gamme de sujets. Après la réunion, le surintendant du conseil a compilé les commentaires formulés par les membres des conseils d'école sur chacun des sujets à l'étude et les a envoyés à tous les directeurs et directrices d'école et à tous les conseils d'école du système. Les représentantes et représentants des conseils d'école n'ont pas manqué de faire les éloges de la conférence et de féliciter le conseil pour la promesse qu'il a faite de tenir des réunions du même genre à l'avenir.

Nous saluons le conseil pour avoir organisé une telle réunion. Et nous encourageons les conseillères et conseillers scolaires et les cadres supérieurs-en consultation avec les conseils d'école et les directrices et directeurs d'école-à exploiter les idées rassemblées pendant la réunion pour énoncer, pendant l'année scolaire 2000-2001, une nouvelle politique sur les conseils d'école applicable à l'ensemble du conseil.

Les cadres supérieurs reconnaissent que le manque de communication entre le personnel, les parents et d'autres membres des collectivités reste le plus grand défi que doit relever le conseil. **Au moment du déroulement de notre étude, toutefois, le conseil n'avait pas créé un plan de communication exhaustif ni n'avait encore mis en application des stratégies visant à encourager un dialogue ouvert avec le personnel et les membres des collectivités. À l'issue de l'étude, il a engagé une nouvelle assistante administrative, qu'il a chargé des communications, de l'élaboration des politiques et des relations de travail. C'est là une mesure positive.** Nous recommandons que cette nouvelle employée travaille avec les cadres supérieurs, les groupes communautaires et les représentantes et représentants des groupes d'employés pour concevoir un plan de communication qui place au rang des priorités les éléments suivants :

- Prise de décisions en commun :
    - Élaborer une méthode uniforme de prise de décisions en commun, et ensuite donner une formation adéquate à tous les cadres supérieurs, les conseillères et conseillers scolaires et les directrices et directeurs d'école pour qu'ils puissent appuyer le principe de communication bilatérale efficace à l'échelle du conseil et à celle de l'école.
    Les années antérieures, le conseil avait fourni la possibilité aux représentantes et représentants d'employés et des groupes communautaires de s'associer aux décisions du conseil par la participation à une variété de comités spéciaux. L'année dernière, il a dissout la plupart d'entre eux à cause du temps considérable qu'ils demandaient du nombre restreint de conseillères, de conseillers scolaires et de membres du personnel du bureau central du conseil. Depuis lors, les représentantes et représentants des groupes d'employés, les membres des conseils d'école et les membres de la communauté catholique ont eu quelques rares occasions de donner leur point de vue sur les décisions que prend le conseil. En s'attachant à surmonter les difficultés du passé, le conseil doit faire savoir à tous les groupes qu'ils ont des rôles significatifs à jouer dans le processus décisionnel et que leur apport est précieux.
- Communications internes :
    - Mettre en oeuvre des plans afin de créer pour le personnel des feuilles d'information sur les questions liées à l'emploi.
    - Chercher de nouvelles stratégies permettant de fournir des renseignements à jour au

personnel et de lui donner la possibilité de participer au processus décisionnel.
    - Offrir aux employés de nouvelles possibilités de faire du réseautage.
    - Rehausser le rôle des directrices et directeurs d'école en tant que leaders, et faire en sorte qu'ils soient toujours associés aux différentes étapes du processus décisionnel.
- Communications externes :
    - Continuer à améliorer le site Web et les bulletins du conseil pour qu'ils soient des moyens de publication du succès des élèves et du personnel.
    - Établir des liens plus étroits avec la communauté catholique.
    - Communiquer régulièrement avec les média des localités relevant du conseil.

Le conseil pourrait trouver utile, au cours du développement de son plan de communication, de revoir, dans le document publié par la CAE et intitulé *Meilleures pratiques efficaces*, les méthodes que d'autres conseils utilisent pour mettre en oeuvre et évaluer des plans de communication et de relations communautaires efficaces.

En plus d'adopter des stratégies de communication à long terme, les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires doivent prendre des dispositions rapides pour être plus visibles dans les écoles du conseil et dans leurs localités. Les élèves, les enseignantes et enseignants, les représentantes et représentants des conseils d'école et des groupes communautaires nous ont tous dit qu'ils veulent connaître les cadres supérieurs et les conseillères et conseillers scolaires du conseil, et veulent être connus d'eux. Nous savons que les cadres supérieurs ont visité chacune des écoles du conseil, mais nous les encourageons à chercher d'autres moyens de se faire connaître dans les communautés scolaires.

Le conseil a lancé un nouveau réseau élargi (WAN) en avril 2000 afin de soutenir l'installation d'un système téléphonique intégré. Ce nouveau système a permis de réduire de façon considérable les coûts d'interurbain, mais on nous a dit qu'il a eu lui aussi des problèmes de nature technique. Comme c'est le cas de toute nouvelle technologie, le nouveau système téléphonique du conseil devrait faire l'objet d'un examen appuyé de l'opinion du personnel afin que l'on puisse déterminer ses forces et mettre le doigt sur les domaines qui méritent d'être améliorés.

Les cadres supérieurs ont fait remarquer que le WAN est capable d'incorporer un système de vidéoconférence, mais que le conseil ne dispose pas des fonds nécessaires pour acheter le matériel requis. Cette situation n'est pas étrangère à un grand nombre de conseils du Nord de l'Ontario. Certains d'entre eux se sont arrangés pour mettre en place une structure technologique en dépit des pressions financières auxquelles ils font face. Nous encourageons très fortement le Northeastern Catholic DSB à examiner les réalisations d'autres conseils du Nord de l'Ontario sur le plan des télécommunications.

Services de soutien aux élèves

Les élèves du palier secondaire ont parlé de façon positive de l'ardeur de la foi catholique des élèves, du personnel enseignant et des parents de la seule école secondaire du conseil. Chacun des 13 élèves avec lesquels nous nous sommes entretenus nous a dit avec enthousiasme qu'il reçoit une excellente éducation. Nous sommes particulièrement impressionnés par une entente signée par le Northeastern Catholic DSB et le DSB Ontario North East, qui permet aux élèves des écoles secondaires de la région de circuler librement entre leurs deux écoles secondaires situées à Timmins, de sorte que ces derniers puissent avoir accès à une gamme complète de programmes.

Comme nous l'avons indiqué à la section intitulée Finances, le conseil a mis à la disposition de toutes les écoles de nouvelles ressources relatives au curriculum pour l'année 2000-2001. De plus, il leur a alloué près de 300 000 $ pour l'amélioration des bibliothèques et des ressources scolaires.

Le comité consultatif sur l'éducation de l'enfance en difficulté (CCEED) continue de tenir des réunions tous les mois, réunions auxquelles certaines personnes participent par téléconférence. Les représentantes et représentants du CCEED nous ont dit qu'ils prennent une part active à l'élaboration du plan d'éducation de l'enfance en difficulté du conseil, et qu'ils ont l'impression que le conseil continue à placer une grande priorité sur l'amélioration des programmes d'éducation de l'enfance en difficulté. Nous félicitons le conseil d'avoir appuyé le travail du CCEED; toutefois, nous encourageons les cadres supérieurs à s'assurer que le plan d'éducation de l'enfance en difficulté du conseil est élaboré et qu'on le communique à tous ses partenaires, y compris les parents et les représentantes et représentants des organismes de services sociaux de la région.

Le conseil continue à faire face à une pénurie de professionnels du domaine des besoins particuliers dans le Nord-Est de l'Ontario. En raison de cette grave pénurie d'orthophonistes, de psychométriciens et de psychologues professionnels, de nombreux élèves qui ont besoin d'être évalués et traités sont placés sur de longues listes d'attente. Dans la mesure du possible, le conseil noue des partenariats avec d'autres organismes sociaux afin d'obtenir des services pour ses élèves, mais un grand nombre de ces organismes sont en proie à des pénuries du même genre.

Nous croyons fermement que cette question doit faire l'objet d'un examen immédiat, et nous recommandons au ministère de l'Éducation de collaborer avec les conseils scolaires et d'autres organismes de services publics pour envisager des stratégies visant à attirer des professionnels spécialisés dans les besoins particuliers dans le Nord de l'Ontario et à obtenir leurs services dans cette région.

Ressources humaines

Après l'étude de 1999, le conseil a conclu ses premiers contrats avec son personnel de conciergerie et de secrétariat. En septembre 2000, il a aussi signé des ententes collectives avec son personnel enseignant des écoles élémentaires et secondaires. Dans cette série de négociations, il a harmonisé avec succès des dispositions portant sur le temps de préparation. Il a indiqué que d'autres conditions (dont les salaires) seront harmonisées d'ici septembre 2001.

Une partie de l'entente qu'il a signée avec le personnel enseignant de l'élémentaire et du secondaire comprenait la création d'un comité conjoint patronal-syndical. Ce dernier constituera un forum de discussion pour les deux groupes. Nous encourageons fortement le conseil à établir dans les plus brefs délais un calendrier de réunions visant à appuyer ce forum indispensable.

Les cadres supérieurs nous ont dit que les directrices et directeurs d'école joueront un rôle accru dans la gestion des ententes collectives du personnel enseignant de l'élémentaire et du secondaire. Pour garantir que les contrats sont gérés de façon uniforme dans tout le conseil, nous encourageons les cadres supérieurs à veiller à ce que les directrices et directeurs d'école reçoivent une formation et un soutien adéquats pour accomplir de façon efficace cet important travail.

Pour appuyer la préparation de nouveaux leaders scolaires, le Northeastern Catholic DSB travaille en collaboration avec le conseil de Ontario North East et le Northern Centre for Instructional Leadership (NCIL) en vue d'offrir aux futurs directeurs et directrices d'école un cours de formation initiale. Le conseil a aussi élaboré un plan de succession pour coordonner les possibilités de perfectionnement professionnel pour les nouveaux leaders.

Jusqu'à présent, toutefois, le conseil n'a pas complètement apporté de réponse à la recommandation faite par l'équipe d'étude de 1999, à savoir qu'il devrait former de nouveaux leaders en associant les enseignantes et enseignants aux comités du conseil et à son processus décisionnel. À mesure que le conseil élabore son plan de communication et met en application son processus de planification stratégique, les cadres supérieurs doivent s'assurer que les futurs directeurs et directrices du conseil y participent étroitement.

Le Northeastern Catholic DSB travaille avec le DSB Ontario North East pour dispenser un cours de formation en santé et sécurité. Le premier conseil est aussi membre de la Northern Ontario Catholic Curriculum Cooperative (NOCCC). Les cadres supérieurs ont indiqué que, en plus de recevoir de la documentation sur le curriculum publié par la coopérative, un grand nombre d'enseignantes et d'enseignants reçoivent des éléments de perfectionnement professionnel précieux en leur qualité de membres des équipes de rédaction du curriculum de la NOCCC.

À l'instar d'un grand nombre de conseils du Nord de l'Ontario, le Northeastern Catholic DSB éprouve de la difficulté à engager un nombre adéquat d'enseignantes et d'enseignants suppléants qualifiés. Pour faire face à cette pénurie, il a sollicité des *permissions intérimaires* du ministère de l'Éducation afin d'engager des enseignantes et enseignants non certifiés, pour une période ne dépassant pas une année, s'ils prouvent qu'ils ont publié le poste libre au moins trois fois, mais ne sont pas parvenus à engager une enseignante ou un enseignant certifié. Le conseil a déclaré trouver ce processus épuisant et coûteux.

Nous pensons que le ministère ne devrait pas se départir de son règlement actuel qui lui permet de veiller à ce que les conseils mettent en oeuvre un processus exhaustif pour effectuer des recherches

approfondies pour obtenir des enseignantes et enseignants qualifiés. Dans un contexte où il est probable que les pénuries d'enseignantes et d'enseignants augmentent, les règlements actuels imposent certes une charge financière sur les conseils, en particulier ceux ayant de faibles effectifs. À l'avenir, le ministère peut vouloir envisager la possibilité de laisser les conseils suivre des procédures plus rentables d'affichage des postes libres (par exemple, faire de la publicité dans les journaux locaux mais se servir des affichages électroniques comme autre moyen de faire de la publicité dans les journaux distribués dans toute la province), surtout lorsque, pour une variété de raisons, il n'est pas probable qu'un conseil recevra des demandes d'enseignantes et d'enseignants certifiés.

Le personnel du conseil a fait preuve d'une attitude positive en ce qui concerne la nécessité de remplir les nombreuses tâches associées à la transition vers un conseil fusionné. Le bureau central du conseil et le personnel de soutien des écoles travaillent avec acharnement pour s'assurer que les systèmes administratifs dont le personnel des écoles ont besoin sont bien en place. La bonne volonté du personnel se trouve ébranlée par le sentiment que son travail n'est pas toujours apprécié à sa juste valeur. En plus, de nombreux employés de soutien nous ont dit avoir le sentiment que des changements sont effectués à leur insu et que ceux-ci leur sont souvent mal communiqués.

Le personnel de soutien, comme tout le personnel du système, mérite que son travail et sa contribution soient reconnus. Nous recommandons au conseil de prendre sans tarder des mesures pour améliorer la communication entre le personnel de son bureau central et son personnel de soutien et pour reconnaître publiquement la quantité du travail qu'il accomplit ainsi que ses réalisations.

Gestion

Pour encourager la participation du public à ses activités, le conseil continue de tenir ses réunions mensuelles le samedi, et, dans la mesure du possible, dans différentes communautés scolaires.

Comme nous l'avons indiqué à la section intitulée Communications et relations communautaires, le conseil a dissout plusieurs de ses comités spéciaux, qui avaient donné aux représentantes et représentants des groupes d'employés et des collectivités la possibilité de participer au processus décisionnel du conseil. Nous comprenons la logique du conseil-les comités demandaient énormément de temps et de travail du nombre restreint de conseillères, de conseillers scolaires et de personnel du bureau central du conseil-mais nous avons entendu beaucoup de compliments pour la structure des comités. Ces comités peuvent encourager la communication et la prise de décisions en commun.

Il nous semble évident que le conseil devrait envisager de reconstituer certains comités spéciaux. Le partage du leadership des comités entre conseillères et conseillers scolaires, cadres supérieurs et directrices et directeurs contribuera à réduire le temps et le volume de travail exigés de chacune de ces personnes.

Au cours de notre visite, nous avons rencontré l'élève conseillère scolaire du conseil, qui est aussi présidente du conseil des élèves de l'école secondaire du conseil. Les conseillères et conseillers scolaires et les élèves du Northeastern Catholic DSB ont de la chance d'avoir un leader aussi brillant et enthousiaste.

Le conseil est en train de passer à un modèle de gestion des politiques. On nous a dit que lorsque le nouveau conseil est établi, après les élections municipales de novembre 2000, les conseillères et conseillers scolaires ont l'intention de travailler avec un facilitateur pour arriver à mieux comprendre le modèle de gestion des politiques.

Selon ce modèle, les conseillères et conseillers jouent le rôle principal dans l'élaboration d'un cadre de responsabilités exhaustif. Ce cadre souligne les responsabilités majeures des conseillères et conseillers scolaires en matière d'élaboration et d'application des politiques et de communication de ces politiques et de la performance du conseil au public. Il indique aussi les responsabilités majeures de la directrice ou du directeur de l'éducation, à savoir appliquer les politiques du conseil et atteindre les objectifs fixés dans l'ensemble du plan stratégique, ainsi que ses responsabilités quant au rendement des élèves et à la performance des cadres supérieurs.

Jusqu'à présent, le Northeastern Catholic DSB n'a pas élaboré un tel cadre de responsabilités. Nous suggérons aux conseillères et aux conseillers scolaires de l'inscrire parmi leurs toutes premières priorités. Pour débuter, ils pourraient commencer à tenir le directeur de l'éducation du conseil responsable des priorités exposées dans son programme d'« action » (voir la section intitulée

« Administration »).

Un grand nombre des conseillères et conseillers scolaires se sont démenés pour aider le conseil à traverser les moments pénibles qu'il a connus pendant les deux dernières années et demie. Un grand nombre des questions qui le préoccupaient ont été résolues. Nous avons observé que les employés et les groupes communautaires ont fait preuve de bonne foi. Ils pensent que le conseil commencera désormais à construire un système catholique solide qui valorise et appuie tous ses partenaires. Fort de cette bonne foi remarquable, le nouveau conseil peut laisser derrière lui les questions du passé. Mais, les conseillères et conseillers et les cadres supérieurs doivent agir rapidement en tant qu'équipe pour assurer le leadership qui s'impose pour créer un climat de confiance et de fierté au sein du conseil.

Nous recommandons fortement que, une fois que les nouveaux conseillers et conseillères auront reçu une formation et une orientation adéquates, le conseil, les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école travaillent avec un facilitateur externe pour :

- déterminer et résoudre les questions en suspens afin d'établir une nouvelle fondation pour le conseil;
- fixer des priorités stratégiques à long terme basées sur le nouvel énoncé de mission du conseil;
- définir clairement les rôles de leadership;
- élaborer un cadre de responsabilités.

Administration du conseil

Le conseil a accueilli trois nouveaux cadres supérieurs de l'administration au cours de l'année qui s'est écoulée. Son équipe de cadres supérieurs comprend maintenant un ancien chef du service des finances, un ancien superviseur du service d'entretien, un nouveau surintendant de l'éducation, un nouveau chef du service des ressources humaines, et un nouveau directeur de l'éducation, entré en fonction en mai 2000. Ces changements constituent des changements importants dans le cas d'un conseil aussi petit que le Northeastern Catholic DSB. Tous les cadres supérieurs méritent d'être félicités pour s'être regroupés en une équipe aussi efficace dans un laps de temps relativement court. Ils sont de toute évidence prêts à entamer cet important processus de construction d'équipes avec d'autres membres du conseil, y compris les conseillères et conseillers scolaires, les directrices et directeurs d'école, les groupes d'employés, les conseils d'école, les prêtres des paroisses et d'autres membres des collectivités.

Nous félicitons le nouveau directeur de l'éducation d'avoir distribué dès le début de l'année scolaire son programme d'action, qui expose ses priorités pour le système au cours des cinq prochaines années.

Ces priorités sont notamment le développement d'un leadership catholique solide, la création de partenariats, l'efficacité organisationnelle, l'excellence sur le plan scolaire fondée sur un milieu d'apprentissage sûr et ordonné et l'adoption de stratégies visant à mettre l'accent sur la catholicité et à la renforcer. Dans son programme d'action et dans d'autres communications, le directeur de l'éducation a indiqué son engagement à promouvoir une communication et une consultation accrues entre les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants, le personnel de soutien, les parents, le clergé et les autres partenaires du conseil. Ces priorités et engagements contribueront au succès du conseil.

Nous recommandons que dès la fin des séances d'information destinées aux conseillères et conseillers scolaires et aux directrices et directeurs d'école (décrites à la fin de la section intitulée Gestion), les cadres supérieurs mettent en oeuvre un processus de planification stratégique, au cours duquel on consultera d'autres employés, les parents, le clergé et d'autres membres des collectivités et ensuite affinera une série définitive de priorités.

Un tel processus est susceptible de créer un sentiment d'appartenance au conseil. Nous croyons qu'il offrira aussi à tous les membres du conseil la possibilité de réfléchir aux notions de responsabilité et d'amélioration du rendement des élèves. Pour veiller à ce que le rendement des élèves soit à la base des activités du conseil et des plans scolaires, il importe également que les cadres supérieurs, les conseillères et conseillers scolaires et les directrices et directeurs d'école assurent un leadership cohérent dans l'élaboration et la mise en oeuvre du plan financier et d'un cadre de responsabilités qui définissent clairement les rôles des conseillères et conseillers scolaires et de tout le personnel afin d'atteindre les objectifs du conseil.

La petite équipe de cadres supérieurs du conseil et ses conseillères et conseillers scolaires ont beaucoup de pain sur la planche. Ses 13 directrices et directeurs d'école sont aussi une ressource précieuse. Ils nous ont fait part d'un grand désir d'occuper une place importante au sein de l'équipe de dirigeants du conseil. Les cadres supérieurs ont pris les dispositions nécessaires pour se réunir régulièrement avec les directrices et directeurs d'école, mais nous sommes d'avis que le leadership qui existe actuellement au sein du conseil peut être accru. Comme nous l'avons dit précédemment, les directrices et directeurs d'école devraient jouer un rôle essentiel dans le processus de planification stratégique du conseil. De plus, nous recommandons que les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école collaborent à l'examen des rôles administratifs, de sorte que certaines responsabilités, comme la présidence des comités, puissent être partagées avec les directrices et directeurs d'école.

Notre opinion

Le Northeastern Catholic DSB est en proie à des questions difficiles depuis sa création en janvier 1998, mais il a aussi connu des changements positifs, tout particulièrement au cours des derniers mois. Il jouit de l'appui complet de ses employés et de ses groupes communautaires, mais il devra prendre des dispositions rapides, appuyées du leadership cohérent des conseillères et conseillers scolaires, des cadres supérieurs et des directrices et directeurs d'école, pour rehausser ses stratégies de communication et établir une orientation à long terme et une responsabilité accrue à l'égard de son système et de ses élèves. Nous pensons sincèrement que le Northeastern Catholic DSB connaîtra le succès, mais seulement si tout le monde travaille ensemble.

C'est pour assurer ce succès que nous formulons les recommandations suivantes :

- **Travailler avec un facilitateur externe pour déterminer et résoudre les questions passées et pour établir de nouvelles directives à long terme pour le conseil.** Pour commencer à créer un climat de confiance et de fierté au sein du conseil, nous recommandons aux conseillères et aux conseillers scolaires, aux cadres supérieurs et aux directrices et directeurs d'école de travailler avec un facilitateur externe pour résoudre des questions en suspens, établir des priorités stratégiques à long terme axées sur le nouvel énoncé de mission du conseil, définir clairement les rôles des leaders et élaborer un cadre de responsabilités.
- **Élaborer et mettre en oeuvre un plan stratégique à long terme.** Une fois que les conseillères et conseillers scolaires du conseil, les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école auront établi une nouvelle fondation pour le conseil, les cadres supérieurs devraient établir un processus de planification stratégique. Ce processus devrait être conçu de telle sorte qu'il inclut les employés, les conseils d'école, les élèves, le clergé et les groupes communautaires dans l'établissement d'un plan stratégique à long terme qui concentre les ressources du conseil sur l'amélioration du rendement des élèves. Il est aussi indispensable que le plan stratégique du conseil soit aussi appuyé par des plans financiers, de communication et d'installations à long terme, ainsi que par un cadre de responsabilités solide.
- **Prendre sans tarder des dispositions pour améliorer la communication entre le bureau central et le personnel de soutien de l'école, de même que pour rendre publics leur travail acharné et leurs réalisations.** Les employés du conseil ont gardé une attitude positive à l'égard du travail auquel fait appel le processus de transition, mais leur bonne foi est ébranlée par le sentiment que leur travail n'est pas toujours apprécié à sa juste valeur. De plus, une grande partie du personnel de soutien estime que des changements sont effectués à son insu et que ceux-ci leur sont souvent mal communiqués. Le conseil doit prendre les dispositions qui s'imposent pour remédier cette situation.

Nous avons aussi fait les recommandations suivantes au ministère de l'Éducation :

- Que le ministère explique sa position en matière de participation future, le cas échéant, au remboursement de la dette à long terme au titre des immobilisations que certains conseils scolaires de district ont hérité des conseils précédents, pour que les conseils sachent s'ils doivent prévoir eux-mêmes le remboursement de cette dette, le cas échéant.
- Que le ministère prenne des mesures rapides et concrètes pour travailler avec les conseils scolaires et d'autres organismes du secteur public pour imaginer des stratégies visant à attirer des professionnels spécialisés dans les besoins particuliers dans le Nord de l'Ontario et obtenir leurs services dans cette région.

Gouvernement de l'Ontario | Comment nous rejoindre | Plan du site | Recherche | English
Page d'accueil | La CAE | Conseils scolaires | Conseils d'école | Activités en cours | Publications | Autres sites intéressants

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Northeastern Catholic District School Board
Numéro du conseil :	30A
Adresse :	101, rue Spruce Nord, Timmins ON P4N 6M9
Téléphone :	705-268-7443 **Télécopieur :** 705-267-3590
Adresse électronique générale :	**Site Web :** www.ncdsb.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Larry Yaguchi
Courriel :	lyaguchi@ntl.sympatico.ca
Nom de la présidente ou du président :	Jack Slattery
Courriel :	tjslat@ntl.sympatico.ca
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de North Bay, 477, av. McKeown, North Bay ON P1B 9S9 **Téléphone :** 705-497-6885

Type de conseil

☐ De langue anglaise	☐ De langue française	☑ **Catholique de langue anglaise**	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Le Northeastern Catholic District School Board reconnaît que le développement de l'être humain est un processus spirituel, intellectuel, physique et affectif; que c'est par cette approche holistique que se forment son esprit et son coeur et qu'il peut parvenir à assumer la responsabilité d'une vie significative, empreinte de la foi qu'incarne la vie du Christ, et poursuivre la mission de l'Église qui est de servir la société.

Nous reconnaissons que bien que notre but soit d'assurer une éducation intégrale

à nos élèves dans l'esprit de l'Evangile et des enseignements de l'Eglise catholique, il ne nous appartient pas à nous seuls d'assumer cette tâche. Nous encouragerons donc les familles et l'Église à participer à l'éducation de nos enfants.

Nous nous efforçons de reconnaître et d'apprécier les nombreux dons que Dieu a faits à chacun et à chacune d'entre nous. Avec l'aide de nos enseignantes et enseignants et de notre sauveur, Jésus-Christ, nous accomplirons notre travail dans la salle de classe et dans toutes nos interactions, dans un esprit d'amour et de discipline.

Nous essayons de créer une communauté de foi catholique qui reconnaisse le principe d'égalité de tous les êtres humains, le respect auquel chacun a droit, son interdépendance et sa dignité. Le coeur du Christ sera présent dans toutes nos relations.

Nous reconnaissons aussi que tous les enfants nous sont donnés par Dieu. Quoique notre premier devoir soit de partager la responsabilité de leur éducation et de leur bien-être, nous reconnaissons que nous avons beaucoup à apprendre en les observant cheminer dans la foi.

Description de la région

Taille en km²	24 283	☑ **limite continue** *ou* ☐ limite interrompue		
Population (électeurs) :				
Villes principales :	Timmins	New Liskeard	Cochrane	Iroquois Falls
	Kirkland Lake	Kapuskasing	Englehart	Cobalt
	South Porcupine			

Données financières

	1998-1999	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	22 802 119 $[1]	22 705 239 $[2]	24 019 453 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	5,52 $	5,82 $	5,90 $

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-2001 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-2001 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	12	12	12	12
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	1	1	1	1
Nombre de classes mobiles utilisées	6	10	8	10
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	2	2	2	2

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	87%	87%	87%	87%
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	28%	28%	28%	28%
Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	100%	100%	100%	100%
Montant total du budget de transport	2 024 002 $	2 413 648 $	2 428 512 $	2 428 512 $

Effectif étudiant

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	2 635	2 556	2 454	2 454
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	477	474	447,2	480
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	55	55	103	85
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	0	0	0	0
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	0	0	0	0
Éducation des adultes (nombre total)[2]	0	0	0	0

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	2	2	2	3

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	74,6 %
Palier secondaire	99,7 %

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 98[1]	Sept. 99[2]
Palier élémentaire	20,6	22,3
Palier secondaire	20,7	20,9

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	156,5	149,7	145,4	143,2
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	29	29,8	27,5	27,5
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	Non disponible	49	46,5	46,5
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	15	15	15	15
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	23,3	23,3	23,6	23,6
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	10,5	11	11,2	11,2
(nombre total)	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	1	0,5	0,5	0,5

(nombre total)	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	2	2	2	2
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	3	3	3	3
Consultants et personnel enseignant ressource	4	4	4	4
Soutien	6	6	6	7
Personnel de conciergerie et d'entretien	0,5	0,5	0,5	0,5
Personnel des services de soutien professionnel	2	2	2	2
Ratio d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) par rapport à l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire				

[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire et du palier secondaire	Ontario English Catholic Teachers' Association
Personnel enseignant suppléant	Ontario English Catholic Teachers' Association
Personnel de bureau	Syndicat canadien de la fonction publique
Personnel d'entretien et de conciergerie	Syndicat canadien de la fonction publique
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet
Personnel non syndiqué	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	1
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	0	0

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☐ Oui	☑ **Non**
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district		

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	☑	
Français programme d'immersion	☑	
Français programme de base au cycle primaire	☑	
Autre		
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☐ Oui	☑ **Non**

© Queen's Printer for Ontario, 2000.